

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA CARDERQUIM**

**JUAN PABLO MURILLO GONZALEZ**

**ANGELA MARIA RENDON MARIN**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**EPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**PEREIRA**

**2017**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA  
CARDERQUIM**

**JUAN PABLO MURILLO GONZALEZ  
ANGELA MARIA RENDON MARIN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor**

**ORLANDO ROGRIGUEZ GARCIA  
MG. EN ECONOMÍA POLÍTICA GLOBAL**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
EPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA**

**2017**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Pereira, febrero de 2017

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y vida para lograr mis objetivos.

### **A mi gran AMIGO...**

Hoy descansa en el cielo, me mira desde allá, guía mis pasos, sé que se siente feliz por este nuevo logro en mi vida porque él me apoyo e impulso en este proyecto que hoy culmino. Te adoro y siempre estarás en mis pensamientos y recuerdos más bonitos.

### **A mi madre Mercedes Marín y a mi padre Jesús Alberto Rendón.**

Por apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A mi hermana Juliana Rendón.**

A mi hermana por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles.

### **A mis maestros.**

A la **Universidad Libre Seccional Pereira** por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

***Angela María Rendón Marín***

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a **DIOS**, a mis padres y hermano quienes me han guiado por el camino de la vida con sus enseñanzas y amor; a mi esposa DIANA MARCELA VELASQUEZ MARTINEZ y mi hija MARÌA CAMILA MURILLO VELASQUEZ por su amor, comprensión y por darme los mejores momentos de mi vida, a mis suegros y a mi compañera de tesis por compartir todo su conocimiento, su actitud ante la vida y la forma de ver el mundo.

***Juan Pablo Murillo González***

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Orlando Rodríguez García, Director del presente trabajo de grado por su apoyo incondicional, paciencia y sus valiosas orientaciones.

Hernando Garcia Sepúlveda, por darnos la oportunidad de formar parte de la familia **CARDERQUM**.

Todo el personal de **CARDERQUM**, por su colaboración y disposición al momento de suministrar la información necesaria para documentar el sistema de gestión de la calidad. ¡Muchas gracias!

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	9
LISTA DE GRÁFICAS.....	10
LISTA DE FIGURAS .....	11
LISTA DE ANEXOS .....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCION .....	15
1. DIAGNÓSTICO DE LA PLATAFORMA CORPORATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA CARDERQUIM.....	20
1.1 HISTORIA.....	20
1.2 CLASIFICACION DE LA EMPRESA .....	21
1.3 MISIÓN.....	22
1.4 VISIÓN.....	22
1.5 LOCALIZACIÓN .....	23
1.6 VALORES.....	24
1.7 ORGANIGRAMA CARDERQUIM .....	25
1.8 PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	27
1.9 FLUJOGRAMA ACTUAL .....	28
2. RELACIÓN DE LA OPERACIÓN COMERCIAL CON LA VISIÓN DE LA EMPRESA .....	29
2.1 OBJETIVO COMERCIAL.....	29
2.2 FUNCIONES DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES. ....	30
2.3 TRATO, USO Y RECOMENDACIÓN .....	34
2.4 ATENCIÓN AL CLIENTE.....	38
2.5 SERVICIO OFRECIDO.....	41

2.6	PRODUCTO .....	44
2.7	APORTE DE LOS PROCESOS COMERCIALES A LA PLATAFORMA CORPORATIVA .....	47
2.8	MATRIZ DOFA .....	48
3.	PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA CARDERQUIM .....	50
3.1.2	OBJETIVO 1:.....	50
3.1.8	OBJETIVO 2:.....	51
3.1.14	OBJETIVO 3:.....	51
3.1.20	OBJETIVO 4.....	51
3.2	Tabla 14. Relación presupuesta. ....	52
3.3	Tabla 15. Matriz de plan estratégico. ....	53
3.4	Tabla 16. Cronograma de actividades. ....	54
4.	CONCLUSIONES.....	55
5.	RECOMENDACIONES .....	56
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	57
	ANEXOS.....	58



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Trato y amabilidad por parte del personal -----	<b>34</b>
Tabla 2. Se le da respuesta a lo que usted solicita -----	<b>35</b>
Tabla 3. Ha recomendado usted a CARDERQUIM a otras personas-----	<b>36</b>
Tabla 4. Trato y amabilidad de la persona -----	<b>38</b>
Tabla 5. Accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada	<b>39</b>
Tabla 6. Eficiencia y rapidez en la solución de un problema -----	<b>40</b>
Tabla 7. Facilidad para solicitar el servicio -----	<b>41</b>
Tabla 8. Rapidez de adaptación por parte de CARDERQUIM con diseños entregados -----	<b>42</b>
Tabla 9. Rapidez de entrega -----	<b>43</b>
Tabla 10. Calidad en general del servicio -----	<b>45</b>
Tabla 11. Calidad respecto a los procesos de teñido -----	<b>46</b>
Tabla 12. Calidad respecto a las manualidades -----	<b>46</b>
Tabla 13. Matriz DOFA -----	<b>48</b>
Tabla 14. Relación presupuesto -----	<b>52</b>
Tabla 15. Matriz de plan estratégico -----	<b>53</b>
Tabla 16. Cronograma de actividades. -----	<b>54</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Trato y amabilidad por parte del personal -----	<b>35</b>
Gráfica 2. Se le da respuesta a lo que usted solicita -----	<b>36</b>
Gráfica 3. Ha recomendado usted a CARDERQUIM a otras personas o empresas -----	<b>37</b>
Gráfica 4. Trato y amabilidad de la persona -----	<b>39</b>
Gráfica 5. Accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada -----	<b>41</b>
Gráfica 6. Eficiencia y rapidez en la solución de un problema -----	<b>41</b>
Gráfica 7. Facilidad para solicitar el servicio -----	<b>42</b>
Gráfica 8. Rapidez de adaptación por parte de CARDERQUIM con diseños entregados -----	<b>43</b>
Gráfica 9. Rapidez de entrega -----	<b>44</b>
Gráfica 10. Calidad en general del servicio -----	<b>45</b>
Gráfica 11. Calidad respecto a los procesos de teñido -----	<b>47</b>
Gráfica 12. Calidad respecto a las manualidades -----	<b>47</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ubicación de CARDERQUIM -----	<b>24</b>
Figura 2. Organigrama CARDERQUIM-----	<b>26</b>

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Formato encuesta-----	<b>58</b>
Anexo 2. Formato entrevista-----	<b>59</b>

## **RESUMEN**

Este proyecto se realizó con el fin de diseñar un plan estratégico para la creación del área comercial de la empresa CARDERQUIM con el ánimo de aumentar las ventas.

La empresa actualmente se encuentra en un momento de crecimiento, y hoy no cuenta con un área comercial definida por falta de direccionamiento estratégico desde la Gerencia General, la organización se encuentra en una zona de confort, como tiene unos clientes asegurados no busca acercamientos con otros; al conseguir nuevos clientes la empresa puede crecer e incrementar sus ingresos.

El presente trabajo tiene como fin que la empresa alcance las metas propuestas teniendo como base el mejoramiento continuo con lo cual puede garantizar su competitividad y permanencia en el mercado.

Con este proyecto, se pretende igualmente medir, controlar y mejorar continuamente la parte comercial de los servicios que ofrece la empresa, aplicando cuando sean necesarias las medidas correctivas y preventivas para lograrlo.

El medio que se utilizó para la recolección de la información fue directamente con la empresa, una entrevista realizada al gerente general de la empresa señor Hernando García Sepúlveda y encuestas a los clientes.

## **ABSTRACT**

This project was carried out in order to design a strategic plan for creating the business area of the company CARDERQUIM in order to increase sales.

The company is currently in a time of growth, and today does not have a commercial area defined by a lack of strategic direction from the General Management, the organization is in a comfort zone, as has some insured customers not seek rapprochement with other; to get new customers the company can grow and increase their income.

This work is a means for the company to achieve the proposed goals based on continuous improvement which can guarantee its competitiveness and remain in the market.

This project is also intended to measure, monitor and continuously improve the commercial part of the services offered by the company, when applying corrective and preventive measures necessary to achieve it.

The medium was used for data collection was directly, an interview and customer surveys.

## INTRODUCCION

La empresa CARDERQUIM actualmente se encuentra en un momento de crecimiento y de reconocimiento en el mercado, no contaba con un área comercial definida por falta de direccionamiento estratégico; la empresa es rentable pero se encontraba en una zona de confort ya que limitaba la búsqueda de clientes, como tenía unos clientes asegurados no busca acercamientos con otros clientes; al conseguir nuevos clientes la empresa crece e incrementa sus ingresos, debido a lo anterior CARDERQUIM se encontraba estancada, por lo cual la se beneficiaba la competencia para tomar ventaja sobre ella, esto en un futuro podía llegar a tener repercusiones drásticas si no se tomaban medidas a tiempo.

### SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO

La creación de un área comercial en una empresa implica aspectos vitales, como:

1. Establecer una misión y una visión sólida, que tenga un enfoque firme en las metas establecidas de la empresa, que sean concisas con el enfoque que se desea generar desde la gerencia general, con metas claras de incremento de ventas.<sup>1</sup>
2. Capacitación constante a la fuerza comercial. Siendo esta una de las más importantes, ya que día a día se crean nuevas necesidades en los clientes, y debemos ser capaces de identificar cada una de ellas.<sup>2</sup>
3. Un plan de seguimiento y fidelización de clientes (CRM), para tener la información actualizada en los requerimientos de nuestros clientes, que siempre que exista en un requerimiento estén pensando en nuestra

---

<sup>1</sup> SOTO, Gabriel. Entrenamiento para vendedores. Editorial Norma. Edición 21. p. 82.

<sup>2</sup> SOTO, Gabriel. Entrenamiento para vendedores. Editorial Norma. Edición 21. p. 84.

compañía, que identifiquen a nuestros comerciales con nombre propio y el de la empresa, generando recordación de marca.<sup>3</sup>

Para cada uno de estos aspectos a evaluar, diseñar y desarrollar en la creación de un área comercial la estructura está basada en:

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. Ayuda a visualizar el enfoque que deseamos para la compañía, para lo cual todos los trabajadores de la empresa, desde el director general hasta el más nuevo integrante de la compañía, conozca hacia donde se quiere llegar<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> MORENO, Aurora. Tesis doctoral. La gestión de relaciones con los clientes (crm) como estrategia de negocio. MÁLAGA 2008

<sup>4</sup> PRIETO, Miguel. Tesis para optar por el título de Administrador de Empresas. Plan estratégico de marketing para el club de fútbol. BOGOTA 2010



## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la creación del área comercial de la empresa CARDERQUIM, con el fin de incrementar las ventas.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la plataforma corporativa y comercial de la empresa CARDERQUIM.
- Relacionar la operación comercial con la visión de la empresa.
- Elaborar el plan estratégico para la creación del área comercial de la empresa CARDERQUIM.

## **DISEÑO METODOLOGICO**

### **TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación que se desarrolló en este proyecto fue de tipo descriptiva, porque se pretende conocer las situaciones, costumbres, y actitudes más relevantes de la empresa a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, procedimientos y recurso humano<sup>5</sup>.

### **METODO DE INVESTIGACION**

El método de investigación está basado en el análisis y la síntesis.

---

<sup>5</sup> ARIAS G Fidias, El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta, 2012. P.24

## INFORMACION SECUNDARIA

Se realizó un análisis minucioso del contenido documental de reportes del área comercial y documentos oficiales de la empresa CARDERQUIM.

## INFORMACION PRIMARIA

Para la elaboración, desempeño y realización del proyecto “Plan estratégico del área comercial de la empresa CARDERQUIM” se entrevistó a Hernando García Sepúlveda, administrador de empresas, Gerente General y Representante Legal de la empresa CARDERQUIM.

La información primaria incluirá en una encuesta que se realizó a veintiocho (28) clientes que la empresa tuvo durante el año dos mil catorce.

## POBLACION Y MUESTRA

La población tomada para la realización del estudio comprendió todos los clientes que la empresa tuvo durante el año dos mil catorce (2014) periodo que va desde el 1 de enero, hasta el 31 de diciembre, tiempo en el cual la empresa le facturó a veintiocho (28) clientes, incluyendo la información asentada en el archivo, las actividades y funciones desarrolladas para la prestación de los servicios que ofrece CARDERQUIM.

Para obtener la información se realizó entrevista al gerente y representante legal, señor Hernando García Sepúlveda, y 28 encuestas que corresponden al total de clientes, que contrataron los servicios de CARDERQUIM durante el año 2014 y reuniones con los clientes donde nos suministraron información; en el proyecto no se hizo muestra sino censo.

## LIMITANTES

Las siguientes condiciones fueron las que restringieron el avanzar en la elaboración del proyecto:

- Dificultad para acceder a la información.
- Información incompleta y no actualizada de la empresa.
- Dificultad para encontrar a los clientes.
- Poco interés por parte del Gerente de la empresa.
- Disposición de los empleados para brindar la información.

A estas limitaciones presentadas se les dio un manejo adecuado y pertinente las cuales fueron superadas para poder avanzar en realización del presente trabajo de grado.

## **1. DIAGNÓSTICO DE LA PLATAFORMA CORPORATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA CARDERQUIM**

### **1.1 HISTORIA**

CARDERQUIM es una empresa dedicada al procesamiento de prendas de vestir, nacida en Medellín, Antioquia, pero desde el 2014 asentada en el municipio de Dosquebradas, Risaralda desde donde cubre para la región y el país las necesidades de las empresas dedicadas al mismo sector industrial<sup>6</sup>

Como organización empresarial del sector industrial, fijó su sede en la localidad de Dosquebradas debido a la estratégica ubicación que le permite extender un amplio radio de acción hacia otras regiones, buscando convertirse en la mejor y más grande tintorería de esta parte del departamento<sup>7</sup>.

Inicialmente CARDERQUIM se instaló, en el Centro Industrial de la Moda, pero debido a su proceso de crecimiento tanto en equipos como en recurso humano vieron la necesidad de ubicarse en un local más amplio y con otras características, fue así como llegaron a la actual bodega localizada en el centro industrial de la badea, allí continuó sus operaciones la tintorería ofreciendo más y mejores servicios<sup>8</sup>.

CARDERQUIM ha venido creciendo a pasos agigantados, hoy la planta tiene una capacidad de producción aproximada de 4000 unidades diarias mostrando una mejora del 50% comparada con las 2000 unidades diarias que producía, eso obligó a la empresa a ampliar sus instalaciones físicas para instalar allí entre otras

---

<sup>6</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>7</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>8</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

la nueva maquinaria, calderas y demás equipos que están a la vanguardia de la tecnología lo cual pone a CARDERQUIM entre las mejores del país<sup>9</sup>

Es una organización empresarial que tributa en Dosquebradas, Risaralda aporta al desarrollo y permite la generación de unos 23 empleos directos<sup>10</sup>.

El proceso de tintorería se refiere en especial a todos los colores y teñidos para prendas jean en especial el índigo, los pantalones son sometidos a todo un procedimiento técnico, donde se decolora, se hace manualidad, se esponja, craquelado, es decir se le hace un acabado perfecto para luego entregar un producto de excelente calidad<sup>11</sup>.

## **1.2 CLASIFICACION DE LA EMPRESA**

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley micro, pequeñas y medianas empresas colombianas (Mipymes) sus modificaciones (Ley 905 de 2004)<sup>12</sup>. Por lo tanto, CARDERQUIM se clasifica como pequeña empresa. Cuenta con la colaboración de 23 trabajadores y activos totales mayor a 2000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

---

<sup>9</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>10</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>11</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>12</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 905 de 2004 (agosto 2) diario oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004. Rama Legislativa - poder público. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones

### **1.3 MISIÓN**

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio<sup>13</sup>.

MISIÓN CARDERQUIM: Prestar a los clientes el mejor servicio con calidad a nivel de procesos textiles en acabados e insumos. <sup>14</sup>

La misión de la empresa es acertada corta, precisa y concreta, enfocada en ofrecer el mejor servicio y los mejores procesos.

Según Hernando García, gerente de CARDERQUIM, “El propósito de CARDERQUIM es ofrecer el mejor servicio estando siempre a la vanguardia de la moda, teniendo un equilibrio entre tres factores calidad, precio y servicio”<sup>15</sup>

### **1.4 VISIÓN**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la permanencia de todos los miembros de la organización<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> GOMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica 11ª Edición 3R Editores, -2014 p. 74.

<sup>14</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>15</sup> Entrevista a Hernando García, Gerente de CARDERQUIM.

<sup>16</sup> GOMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica 11ª Edición 3R Editores, -2014 p. 74.

VISIÓN CARDERQUIM: Llegar a ser la tintorería más grande en el Triángulo Cafetero y competir a nivel nacional.<sup>17</sup>

Es una visión que le hace falta ser emotiva para que comprometa y estimule más a los colaboradores, con el fin de crear conciencia de cumplir con este objetivo ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Según Hernando García, gerente de CARDERQUIM, “Mi proyecto es tener dentro de tres años otra tintorería, ubicándola en la ciudad de Manizales, después de tener esa abrir en un lapso de 2 años otra sede en Armenia de esta manera tendré presencia en el triángulo cafetero, consolidando la empresa como la mejor y creando confianza en el sector de la confección.”<sup>18</sup>

## **1.5 LOCALIZACIÓN**

La empresa CARDERQUIM actualmente se encuentra ubicado en la manzana 6 Bodegas 5 en un centro logístico llamado Parque Industrial Dosquebradas, Risaralda (PID) en el sector industrial de Dosquebradas zona La Badea, cuenta con una infraestructura vial adecuada para el tráfico que necesita dicho centro logístico, además que se encuentra rodeadas de vías principales para su fácil acceso, a su vez, la infraestructura de servicios públicos acueducto alcantarillado y energía, se ha diseñado para las necesidades de todo tipo de servicios.

Dosquebradas es un municipio colombiano perteneciente al departamento de Risaralda, vecino a la ciudad capital del departamento, Pereira (comunicado a través del Viaducto Cesar Gaviria Trujillo). Dosquebradas es la segunda ciudad del departamento a nivel poblacional, hace parte del Área Metropolitana de Centro Occidente (AMCO) y es uno de los principales centros industriales del Eje

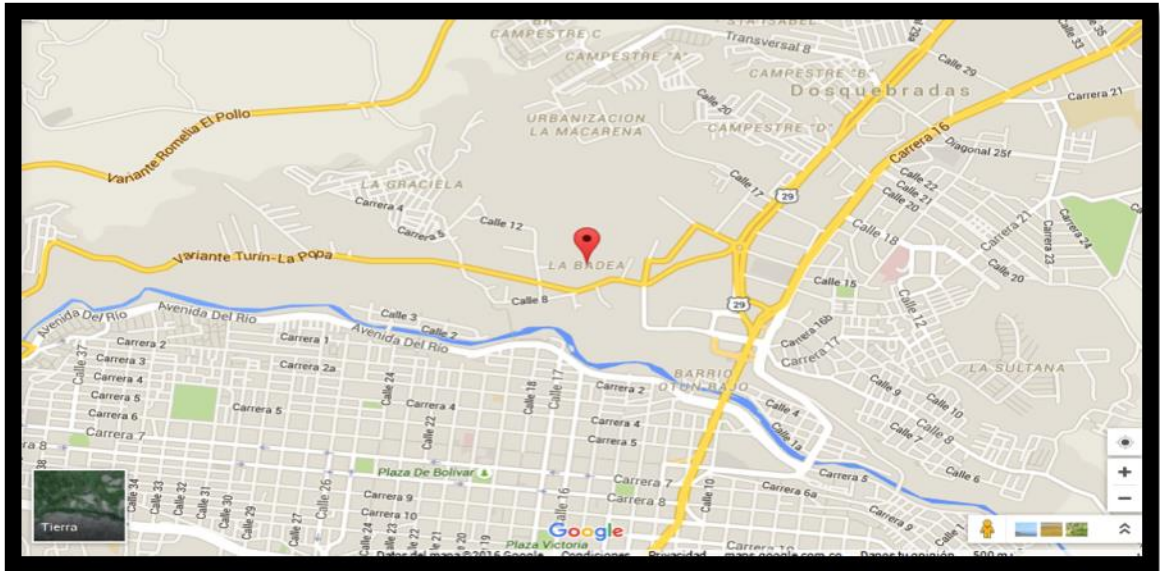
---

<sup>17</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>18</sup> Entrevista a Hernando García, Gerente de Carderquim.

Cafetero. Dada su cercanía a la capital del departamento y la presencia de un buen número de estaderos, discotecas y sitios de recreación, el sector de la Badea en Dosquebradas es conocida como la zona rosa de Pereira; este sector tiene características similares a la vía a La Calera en Bogotá<sup>19</sup>.

**Figura 1. Ubicación de CARDERQUIM**



Fuente: Google Map

## 1.6 VALORES

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En última, los valores dictan la elección de la estrategia misma. Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional<sup>20</sup>.

### VALORES CARDERQUIM

- Tenemos vocación de servicio

<sup>19</sup> [www.pereiravirtual.com](http://www.pereiravirtual.com)

<sup>20</sup> GOMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica 11ª Edición 3R Editores, -2014 p. 122.



- Trabajamos en equipo
- Somos respetuosos
- Trabajamos con honestidad
- Actuamos con responsabilidad
- Somos efectivos
- Innovamos en lo que hacemos
- Hacemos lo correcto
- Originalidad en lo que hacemos<sup>21</sup>

Los valores deben ser parte integral de la cultura de la organización, por eso los valores de CARDERQUIM abarcan una serie de estrategias fundamentales para cumplir la meta. Es de resaltar que la cultura de una organización es mucho más importante que los medios tangibles y las reglas de operación.

Según Hernando García, gerente de CARDERQUIM, “Los valores de CARDERQUIM están enfocados al trabajo en equipo, no solo somos compañeros de trabajo somos una familia que cada día fortalece su vínculo, nos preocupamos por cada uno de nuestros colaboradores buscando siempre su bienestar.”<sup>22</sup>

## **1.7 ORGANIGRAMA CARDERQUIM**

El organigrama se describe como un instrumento que indica los aspectos más importantes de una estructura organizacional. Representa gráficamente la estructura organizativa de la empresa. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización<sup>23</sup>.

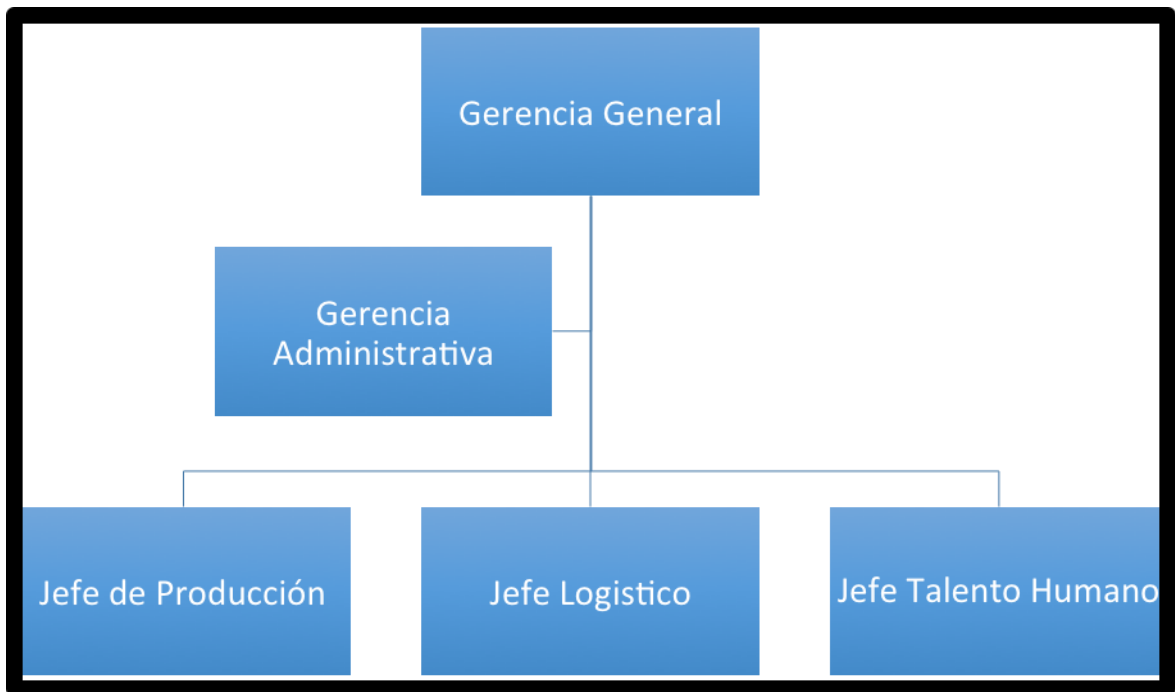
---

<sup>21</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>22</sup> Entrevista a Hernando García, Gerente de Carderquim.

<sup>23</sup> DEL ARCO ASENSIO Eva, VÁZQUEZ BLÚMER Beatriz, empresa e iniciativa emprendedora 2ª Edición Paraninfo p. 257.

**Figura 2. Organigrama CARDERQUIM**



Fuente: CARDERQUIM

El organigrama de **CARDERQUIM** le hace falta involucrar al jefe comercial ya que actualmente lo maneja la gerencia administrativa.

## 1.8 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La especialidad de CARDERQUIM son servicios de tintorería y de lavandería de prendas, tales como:

- Lavado de jeans
- Tenido y reteñido
- Blanqueados
- Sand Wash (lavado con arena)
- Focalizado
- Envejecidos
- Suavizados
- Plachados
- Desmanchados
- Manualidades
- Procesos a pedido<sup>24</sup>

Según Hernando García, gerente de la empresa, “CARDERQUIM siempre se preocupa por innovar siempre innovar, por eso el portafolio de servicios es muy variante, nos acomodamos a las exigencias del mercado y nos gusta ir a vanguardia de la moda.”<sup>25</sup>

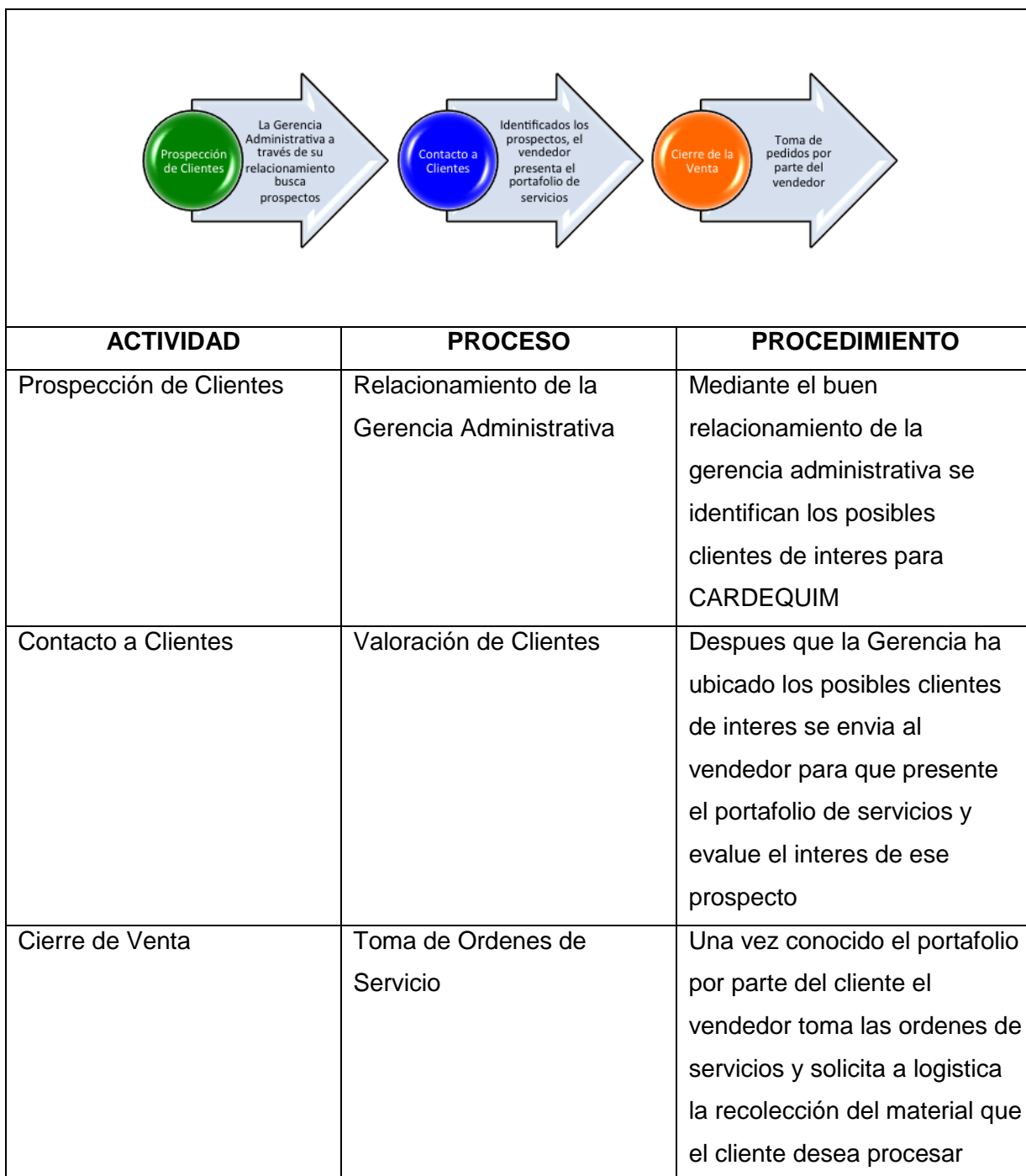
El portafolio de la empresa es demasiado amplio, se ajusta a las exigencias de los clientes y según las tendencias de la temporada, algo que ha caracterizado la compañía es la asistencia a los eventos de moda a nivel nacional como Colombia moda, inex moda, etc. trayendo de dichos eventos los procesos que están de moda por lo cual siempre se está innovando en CARDERQUIM.

---

<sup>24</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>25</sup> Entrevista a Hernando García, Gerente de Carderquim.

## 1.9 FLUJOGRAMA ACTUAL



## **2. RELACIÓN DE LA OPERACIÓN COMERCIAL CON LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo se describe la relación entre la operación comercial con la planeación estratégica, hacia el cumplimiento de la visión corporativa.

### **2.1 OBJETIVO COMERCIAL**

CARDERQUIM actualmente, no cuenta con objetivos comerciales específicos, cuenta con objetivos generales en el cual abarca el área comercial. Para ser en general están bien enfocados teniendo siempre presente la satisfacción del cliente.

El objetivo comercial de una empresa es conseguir el máximo beneficio de la operación, sin restar importancia al volumen de ventas.<sup>26</sup>

A continuación, se presentarán los objetivos comerciales con los que actualmente opera la empresa:

- Ser una empresa exitosa generadora de empleos<sup>27</sup>.
- Ser la organización más importante en todas las áreas que la conforman.
- Obtener un número importante de clientes cautivos.
- Posicionarnos en el ramo de las tintorerías como una de las 10 empresas más importantes.
- Estar atentos y abierto a las tendencias de la moda y necesidades de la sociedad, para asimilarlas y responder en forma proactiva y práctica.
- Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total.

---

<sup>26</sup> ESLAVA José de Jaime, Finanzas para el marketing y las ventas: Cómo planificar y controlar las ventas como planificar y controlar la gestión comercial, 2ª Edición Madrid 2015. pág. 220.

<sup>27</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

- Mantener siempre los precios más bajos a comparación de nuestra competencia directa.
- Brindar elegancia, comodidad y estilo a toda nuestra clientela<sup>28</sup>.

## **2.2 FUNCIONES DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES.**

La función comercial incluye el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar al consumidor los bienes y servicios producidos por la empresa<sup>29</sup>.

### **PERSONAL**

- Selección del personal.

### **OBJETIVOS**

- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- Elaborar el plan estratégico del área comercial de la empresa CARDERQUIM<sup>30</sup>.

### **VENTAS**

- Participación en la Definición de política de precios y condiciones comerciales y económicas.

---

<sup>28</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>29</sup> ESLAVA José de Jaime, Finanzas para el marketing y las ventas: Cómo planificar y controlar las ventas como planificar y controlar la gestión comercial, 2ª Edición Madrid 2015. pág. 48.

<sup>30</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

- Gestión de venta de grandes cuentas.
- Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas<sup>31</sup>.

## SEGUIMIENTO

- Supervisión de las gestiones comerciales.
- Supervisión de los gastos comerciales, en especial, los de ventas.<sup>32</sup>

Hace falta actualizar y mejorar los objetivos de **CARDERQUIM**, con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa, con la creación del área comercial las ventas aumentarían de una manera notable.

A continuación, se presenta la entrevista que se le realizó al Gerente General de la empresa CARDERQUIM señor Hernando Garcia Sepúlveda.

1. ¿Cuál es el tiempo transcurrido desde que se construyó la empresa?

CARDERQUIM es una empresa nacida en Medellín – Antioquia en el 2008, pero desde el 2014 opera en el municipio de Dosquebradas – Risaralda, dicho cambio de ciudad se debe a que la empresa la estaban vendiendo y yo la compre decidiendo trasladarla de ciudad.

2. Número total de empleados fijos en la empresa, número de empleados eventuales por año o periodo.

CARDERQUIM se clasifica como pequeña empresa ya que cuenta con la colaboración de 23 trabajadores fijos, cuando hay temporada como en los

---

<sup>31</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

<sup>32</sup> CARDERQUIM documentos oficiales.

meses de abril, mayo, junio, noviembre y principios de diciembre se requiere contratar personal adicional para poder cumplir con la demanda tan alta de trabajo, se estaría hablando de contratar de alrededor de unas veinte a treinta personas más.

3. La empresa tiene definida por escrito la Misión y Visión, están enfocadas hacia la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, a través de la mejora continua de los procesos.

Si, la empresa tiene definida la misión y la visión, sabemos a dónde queremos llegar y nos proyectamos a corto, mediano y largo plazo. Para mí como dueño es sumamente importante tener a gusto mis colaboradores, hacerles sentir importante ya que si ellos se sienten bien ofreceremos un mejor servicio y los clientes estarán satisfechos. Referente a la misión y visión puedo decir que:

Misión

El propósito de CARDERQUIM es ofrecer el mejor servicio estando siempre a la vanguardia de la moda, teniendo un equilibrio entre tres factores calidad, precio y servicio.

Visión

Mi proyecto es tener dentro de tres años otra tintorería, ubicándola en la ciudad de Manizales, después de tener esa abrir en un lapso de 2 años otra sede en Armenia de esta manera tendré presencia en el triángulo cafetero, consolidando la empresa como la mejor y creando confianza en el sector de la confección.

4. Ha reflexionado sobre el futuro de la empresa las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a dónde quiere llegar.



Sí, he reflexionado en muchas ocasiones sobre el futuro de la empresa, soy consciente de las amenazas del entorno y la competencia por eso me preocupo por dejar el sello que identifica la empresa que es la calidad y el buen servicio, este sello de diferencia ha creado preferencia por nuestro servicio dentro del sector industrial textil.

5. Tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo, Tiene claro cuáles son las ventajas competitivas y como quiere que el cliente lo vea.

Soy consciente que en el sector tenemos demasiada competencia, pero la competencia es buena porque nos exige estar siempre a la vanguardia y ofrecer un servicio de excelente calidad, la competencia desde que sea limpia y no se utilicen mañas siempre va ser buena y el principal beneficiado es el consumidor.

Quiero que los clientes vean CARDERQUIM como una empresa sólida que brinda soluciones e innovaciones, una empresa vanguardista ya que lo que hacemos tiene un paso adelante con lo que está de moda en el momento, por eso es fundamental participar en todos los eventos de moda a nivel nacional e internacional.

6. ¿Cómo piensa que puede mejorar la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio?

La relación con los clientes actualmente es muy buena pero claro que se puede mejorar ofreciéndole un servicio más personalizado, proponiéndoles ideas novedosas y brindándole un oportuno servicio cuando el cliente lo requiera.

Las siguientes gráficas muestran el resultado y obtenido a través de las encuestas realizadas a los 28 clientes actuales de la empresa, por lo tanto, corresponden al 100% de los clientes.

## 2.3 TRATO, USO Y RECOMENDACIÓN

La primera etapa de la encuesta evaluó de forma general que percepción tienen los clientes hacia **CARDERQUIM**, indagando sobre el trato, uso y si recomendarían la empresa a otras personas, el siguiente es el análisis a las respuestas dadas por los clientes.

Las tablas y Gráficas cruzan las respuestas con el cargo de los encuestados, para enriquecer el análisis de manera más detallado.

### 2.3.1 Trato y amabilidad por parte del personal

Con esta pregunta se pretendió medir el nivel de atención del personal que interactúa con los clientes.

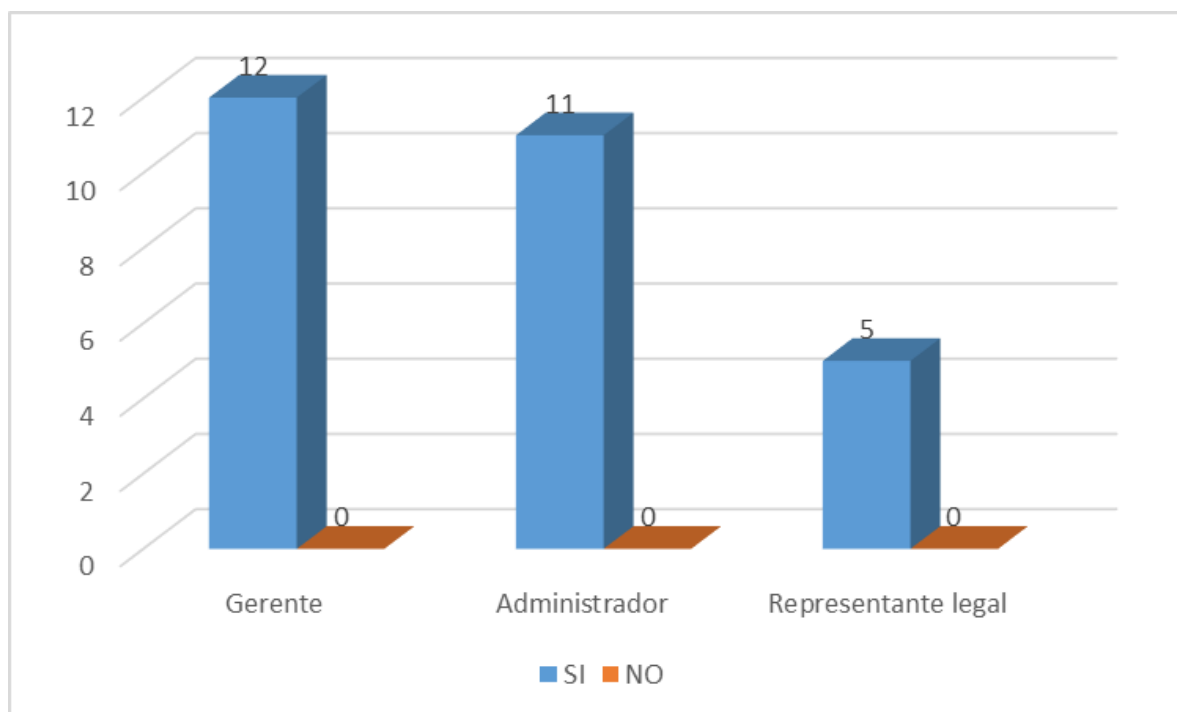
**Tabla 1. Trato y amabilidad por parte del personal**

CARGO	SI	%	NO	%
Gerente	12	42,86	0	0,00
Administrador	11	39,28	0	0,00
Representante legal	5	17,86	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

Se encuestaron 28 personas de las cuales todas contestaron si a la pregunta realizada; el 42,86% corresponde al sí que dijeron los Gerentes, 39,29% corresponde al sí que dijeron los Administradores y el 17,86% corresponde al sí que dijeron los Representantes Legales. Se puede concluir que la empresa ofrece un trato agradable a los clientes.

**Gráfica 1. Trato y amabilidad por parte del personal**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

### 2.3.2 Respuesta a las solicitudes

Con esta pregunta se pretendió medir como esta la empresa en los tiempos respuesta ante las solicitudes de los clientes.

**Tabla 2. Respuesta a las solicitudes**

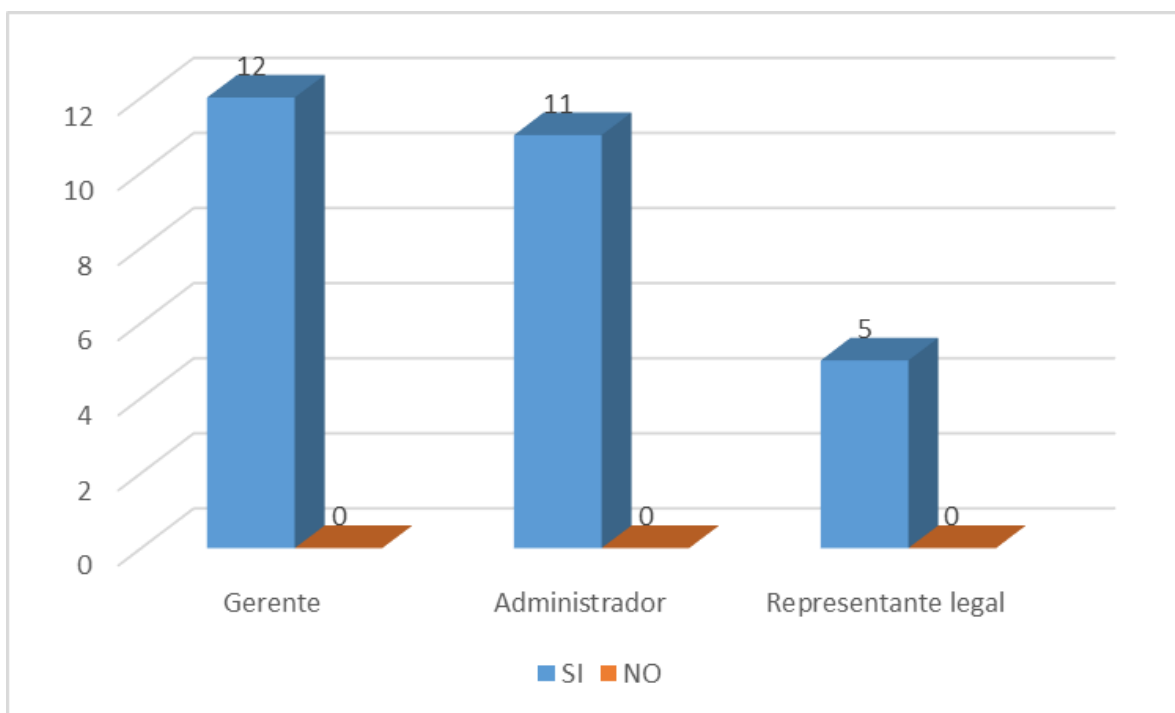
CARGO	SI	%	NO	%
Gerente	12	42,86	0	0,00
Administrador	11	39,28	0	0,00
Representante legal	5	17,86	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

Se encuestaron 28 personas de las cuales todas contestaron SI a la pregunta realizada; el 42,86% corresponde al sí que dijeron los Gerentes, 39,29%

corresponde al sí que dijeron los Administradores y el 17,86% corresponde al sí que dijeron los Representantes Legales. Se concluye que los clientes se sienten satisfechos en el tiempo de respuesta a las solicitudes ya que el 100% le dieron la mejor calificación.

**Gráfica 2. Respuesta a las solicitudes**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

### 2.3.3 Referencia de CARDERQUIM

Con esta pregunta se pretendió medir que tan a gusto se siente un cliente como para remondar la empresa teniendo como base la experiencia de haber contratado el servicio de CARDERQUIM.

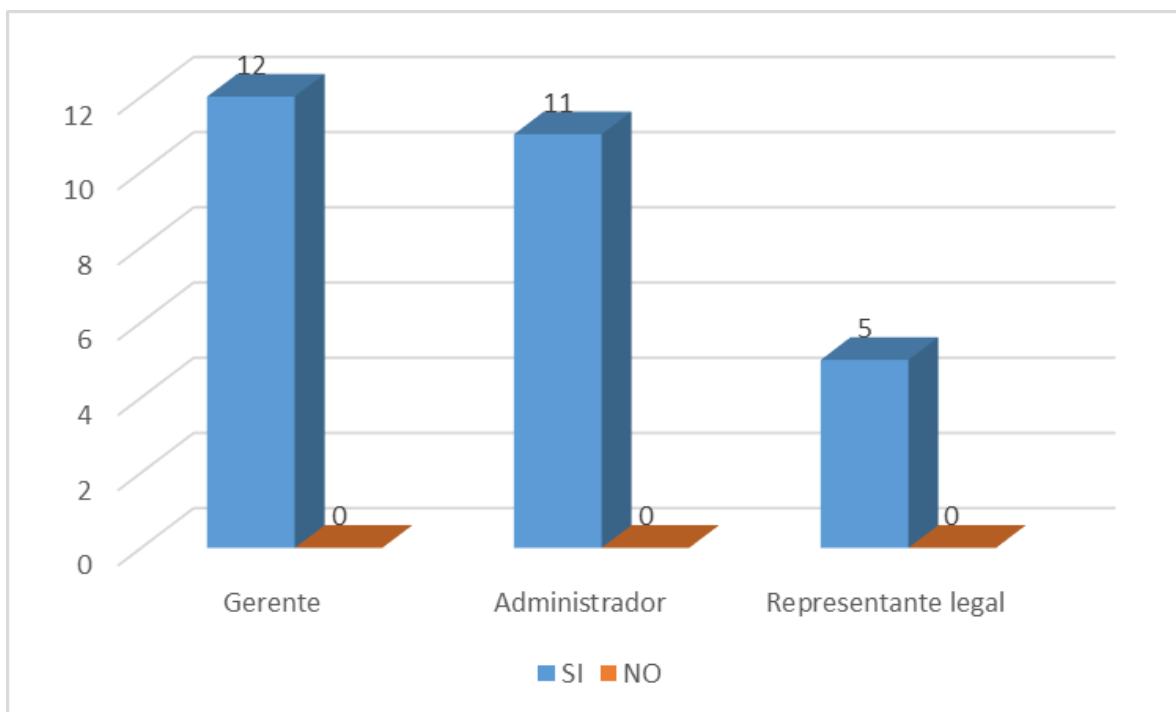
**Tabla 3. Referencia de CARDERQUIM**

CARGO	SI	%	NO	%
Gerente	12	42,86	0	0,00
Administrador	11	39,28	0	0,00
Representante legal	5	17,86	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

Se encuestaron 28 personas de las cuales todas contestaron SI a la pregunta realizada; el 42,86% corresponde al sí que dijeron los Gerentes, 39,29% corresponde al sí que dijeron los Administradores y el 17,86% corresponde al sí que dijeron los Representantes Legales. El 100% de las personas encuestados han recomendado a **CARDERQUIM**, lo cual indica que el servicio es bueno.

**Gráfica 3. Referencia de CARDERQUIM**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

## 2.4 ATENCIÓN AL CLIENTE

En la segunda fase de la encuesta se pretendió medir la atención y trato que se le da al cliente, enfocado en el servicio, la disposición y eficiencia que los colaboradores de **CARDERQUIM** tienen hacia los clientes.

### 2.4.1 Trato y amabilidad del personal

Con esta pregunta se pretendía saber que actitud tienen los colaboradores ante las solicitudes de los clientes.

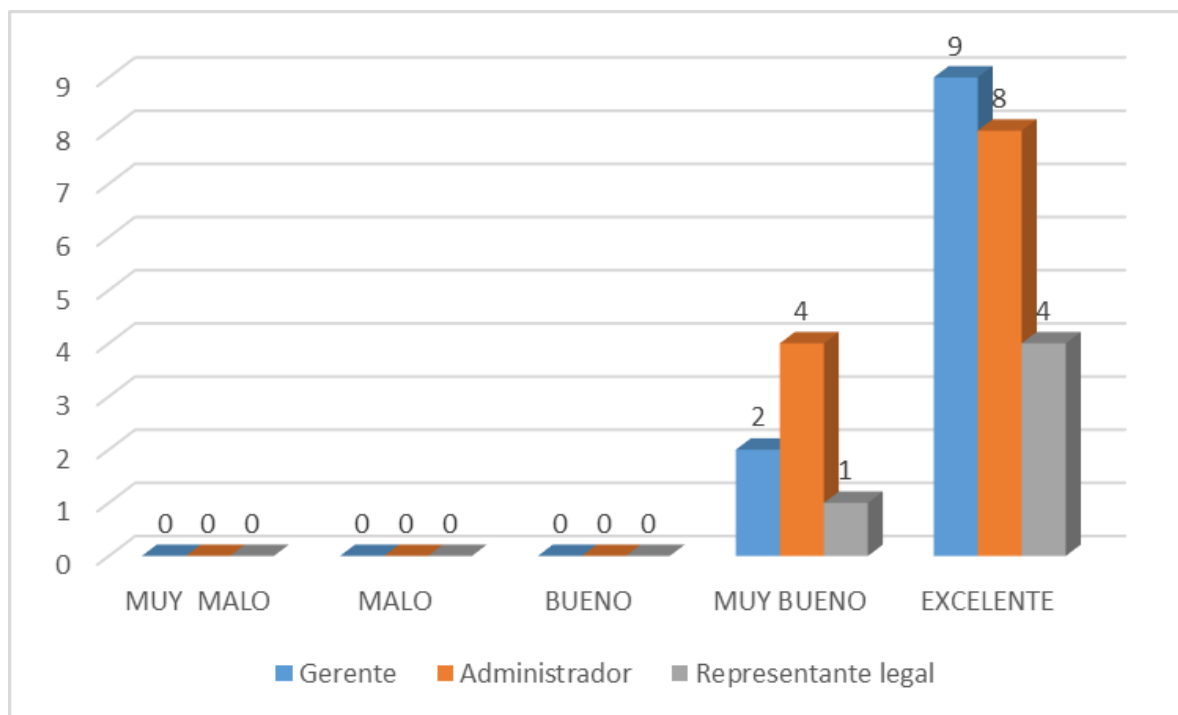
**Tabla 4. Trato y amabilidad del personal**

CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	7,14	9	32,14
Administrador	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	14,29	8	28,57
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,57	4	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>7</b>	<b>25,00</b>	<b>21</b>	<b>75,00</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

Se encuestaron 28 personas de las cuales 7 le dieron una calificación de 4 al trato y amabilidad del personal de la empresa correspondiendo al 25 % del total de los encuestados y 21 dijeron que es excelente siendo este un 75 % del total de encuestados dándole una calificación de 5.

**Gráfica 4. Trato y amabilidad del personal**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

#### 2.4.2 Accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada.

Con esta pregunta se pretendió medir que tan facil es llegar a la persona que puede resolverle la inquietud al cliente o si de hecho el proceso de escalamiento y direccionamiento no se conoce o aplica.

**Tabla 5. Accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada.**

CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	1	3,57	2	7,14	8	28,57
Administrador	0	0,00	0	0,00	2	7,14	2	7,14	8	28,57
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,57	4	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3</b>	<b>10,71</b>	<b>5</b>	<b>17,85</b>	<b>20</b>	<b>71,43</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

3/28 le dieron una calificación de 3 accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada siendo este un 10,71%, 5/28 le dieron una calificación de 4

siendo esta un 17,86% y 20/28 le dieron una calificación de 5 siendo esta un 71,43% y es la calificación más alta.

#### **Gráfica 5. Accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada.**

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

#### **2.4.3 Eficiencia y rapidez en la solución de un problema.**

Con esta pregunta se pretendió medir cuanto nos demoramos en la solución a una solicitud o requerimiento de los clientes.

**Tabla 6. Eficiencia y rapidez en la solución de un problema.**

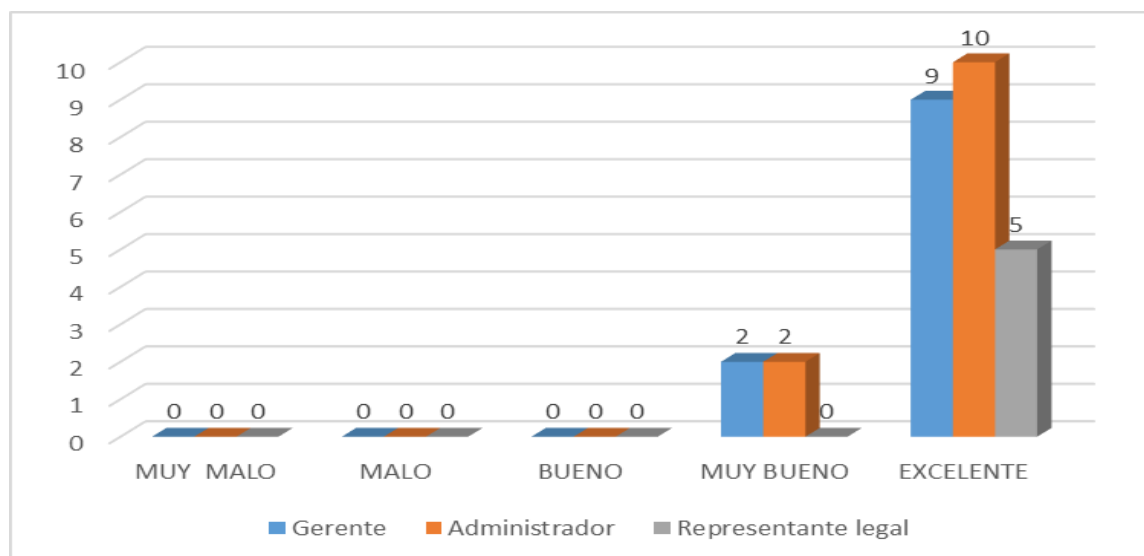
CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	7,14	9	32,14
Administrador	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	7,14	10	35,71
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	17,86
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>4</b>	<b>14,28</b>	<b>24</b>	<b>85,71</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

El 14,29% le dieron una calificación de 4 cuando se les pregunto por Eficiencia y rapidez en la solución de un problema y el 85,71% le dieron una calificación de 5, lo que indica que se ofrece una solución rápida y optima ante una dificultad.



**Gráfica 6. Eficiencia y rapidez en la solución de un problema.**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

## 2.5 SERVICIO OFRECIDO

En la tercera fase de la encuesta se evalúa la facilidad para solicitar el servicio, la rapidez en los requerimientos y entrega en los productos.

### 2.5.1 Facilidad para solicitar el servicio.

Con esta pregunta se quería medir que tan facil o difícil es contratar un servicio con la empresa.

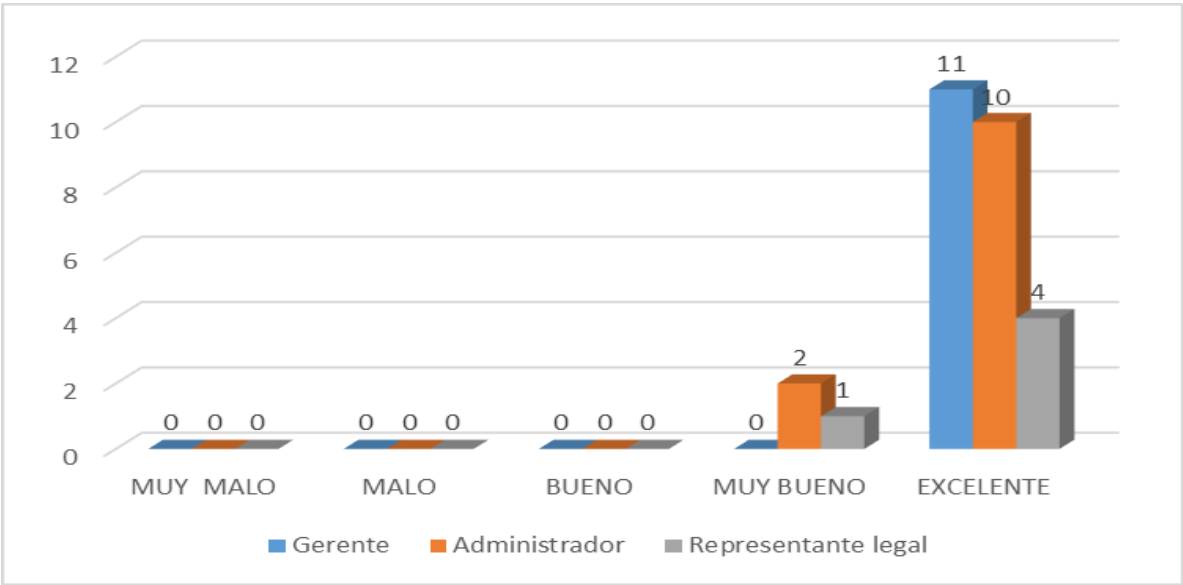
**Tabla 7. Facilidad para solicitar el servicio.**

CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	39,29
Administrador	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	7,14	10	35,71
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,57	4	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>3</b>	<b>10,71</b>	<b>25</b>	<b>89,29</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

Tres personas de veintiocho le dieron una calificación de 4 cuando se les pregunto por la facilidad para solicitar el servicio, lo que indica acceder al servicio es fácil ya que 25 le dieron una calificación de 5.

**Gráfica 7. Facilidad para solicitar el servicio.**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

**2.5.2 Rapidez de adaptación por parte de CARDERQUIM con diseños entregados.**

Con esta pregunta se quería medir que tan rápida es la empresa cuando el cliente propone un nuevo diseño y como perciben el tiempo de este proceso.

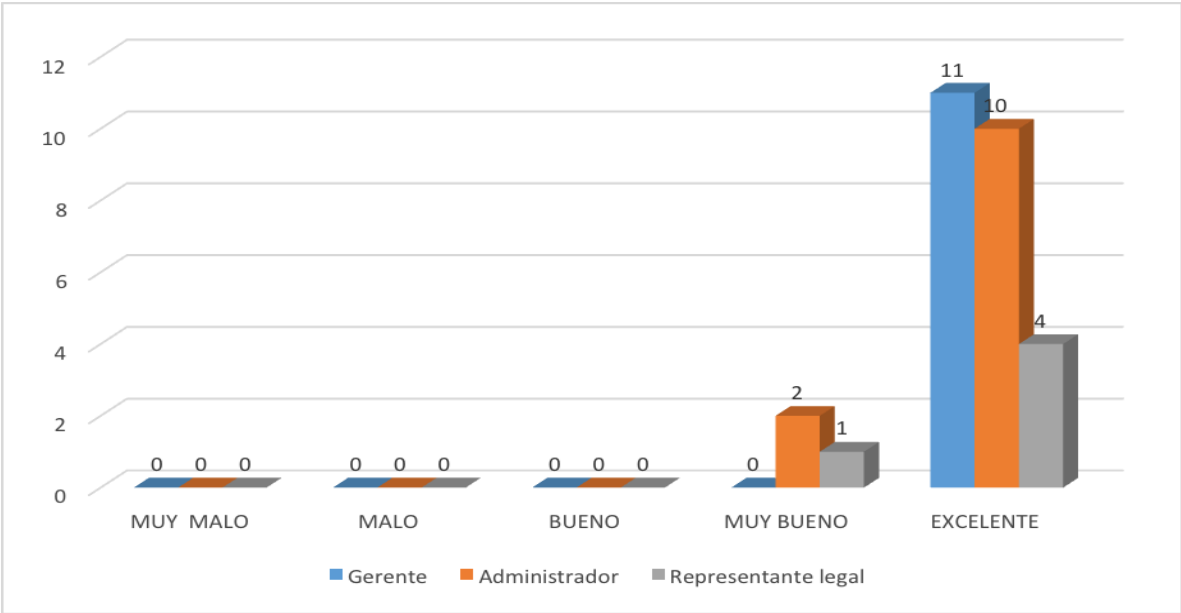
**Tabla 8. Rapidez de adaptación por parte de CARDERQUIM con diseños entregados.**

CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	39,29
Administrador	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	7,14	10	35,71
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	17,86
TOTAL	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	7,14	26	92,86

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

Dos de las veintiocho personas encuestadas le dieron una calificación de 4 a la rapidez de adaptación por parte de **CARDERQUIM** con diseños entregados, lo que indica que 26 están muy satisfecho con adaptación de la empresa ante los requerimientos solicitados.

**Gráfica 8: Rapidez de adaptación por parte de CARDERQUIM con diseños entregados.**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

### 2.5.3 Rapidez de entrega.

Con esta pregunta se pretendió medir si la empresa cumple los tiempos de entrega pactados con el cliente.

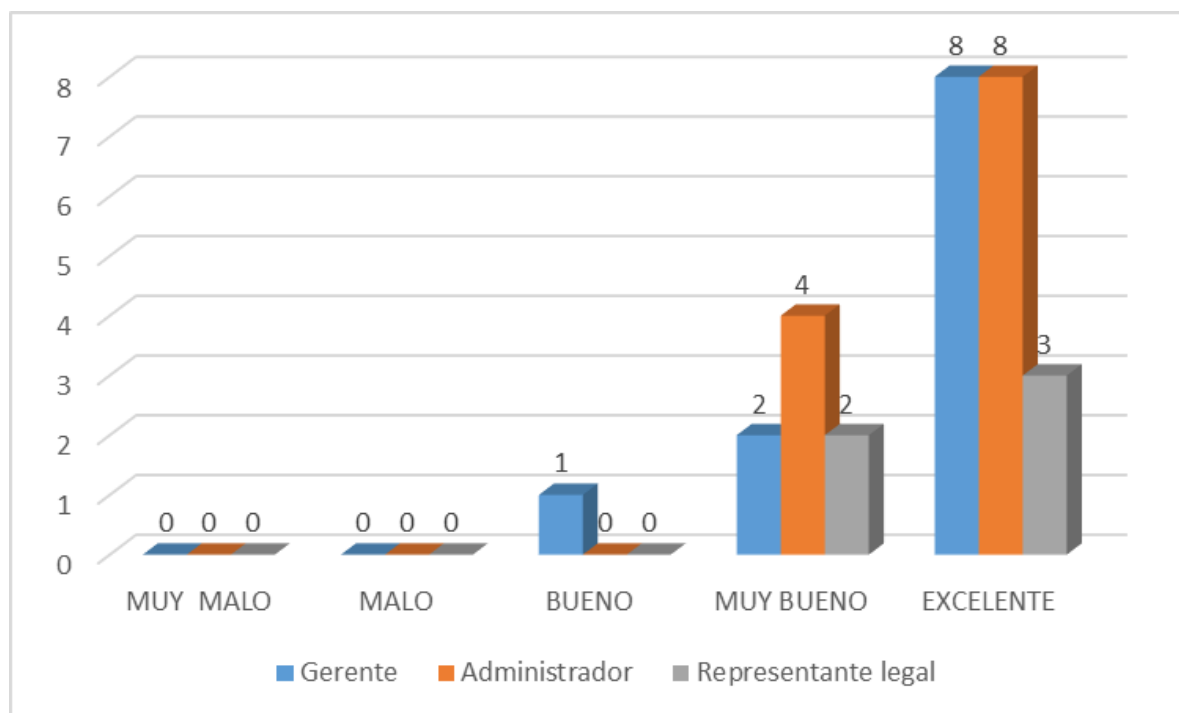
**Tabla 9. Rapidez de entrega.**

CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	1	3,57	2	7,14	8	28,57
Administrador	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	14,29	8	28,57
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	7,14	3	10,71
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>1</b>	<b>3,57</b>	<b>8</b>	<b>28,57</b>	<b>19</b>	<b>67,85</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

Una persona de veintiocho personas le dieron una calificación de 3 cuando se les pregunto por la rapidez de entrega siendo un 3,57%, 8 personas de 28 le dieron una calificación de 4 siendo un 28,57% y 19 de 28 calificaron la rapidez con 5 siendo un 67,86%, lo que indica que se debe mejorar en el tiempo de entrega.

**Gráfica 9. Rapidez de entrega.**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

## 2.6 PRODUCTO

La cuarta parte de la encuesta mide la calidad del producto en cuanto el servicio, procesos de teñidos y proceso de manualidades.

### 2.6.1 Calidad en general del servicio.

Con esta pregunta se pretendió medir que percepción tienen los clientes en cuanto a la calidad del valor agregado que se le ofrece.

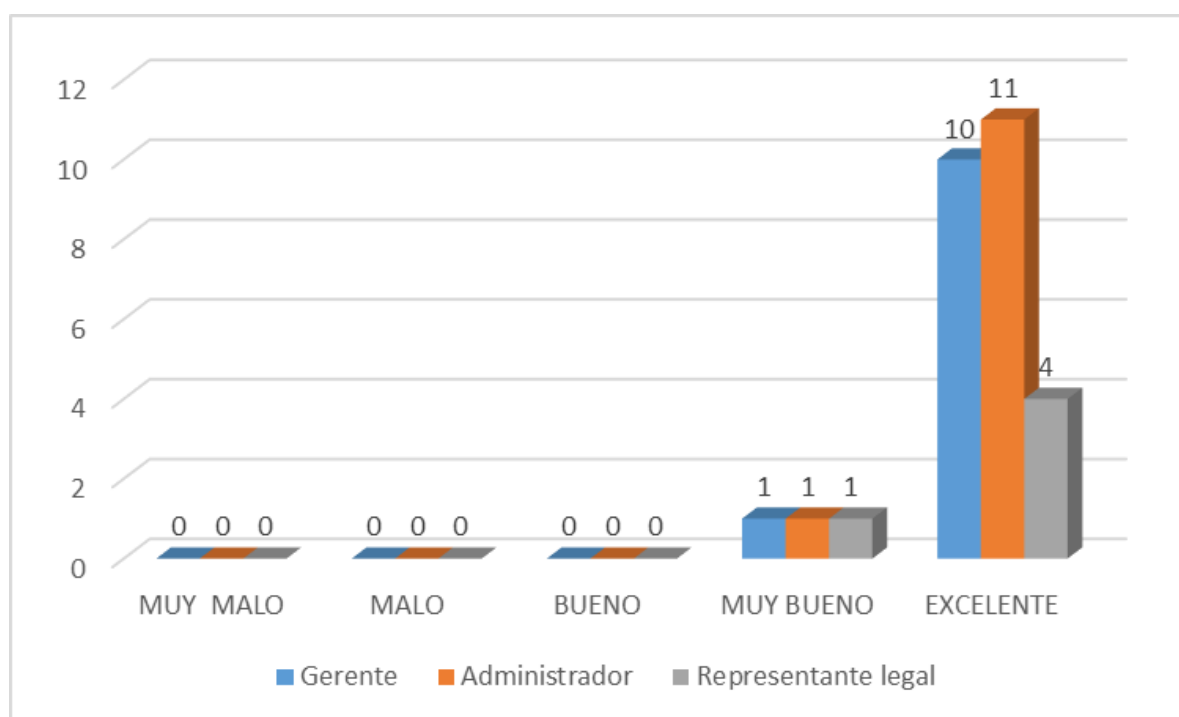
**Tabla 10. Calidad en general del servicio.**

CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,57	10	35,71
Administrador	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,57	11	39,29
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,57	4	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>3</b>	<b>10,71</b>	<b>25</b>	<b>89,29</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

El 10,71% de los encuestados le dieron una calificación de 4 a la calidad general del servicio y el 89,29 le dieron una calificación de 5 lo que indica que el servicio es bueno.

**Gráfica 10. Calidad en general del servicio.**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

## 2.6.2 Calidad respecto a los procesos de teñido.

Con esta pregunta se pretendió medir la calidad de los colores utilizados para los diferentes procesos de teñido.

**Tabla 11. Calidad respecto a los procesos de teñido.**

CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	39,28
Administrador	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	42,86
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	17,86
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

El 100% de los encuestados consideraron la calidad del teñido con una calificación de 5 siendo esta la calificación más alta, lo cual indica que la empresa ofrece teñidos de excelente calidad.

**Gráfica 11. Calidad respecto a los procesos de teñido.** Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

### 2.6.3 Calidad respeto a las manualidades.

Con esta pregunta se queria medir que percepcion tienen de los trabajos realizados a mono por el personal d eempresa y que tan a gusto se siente.

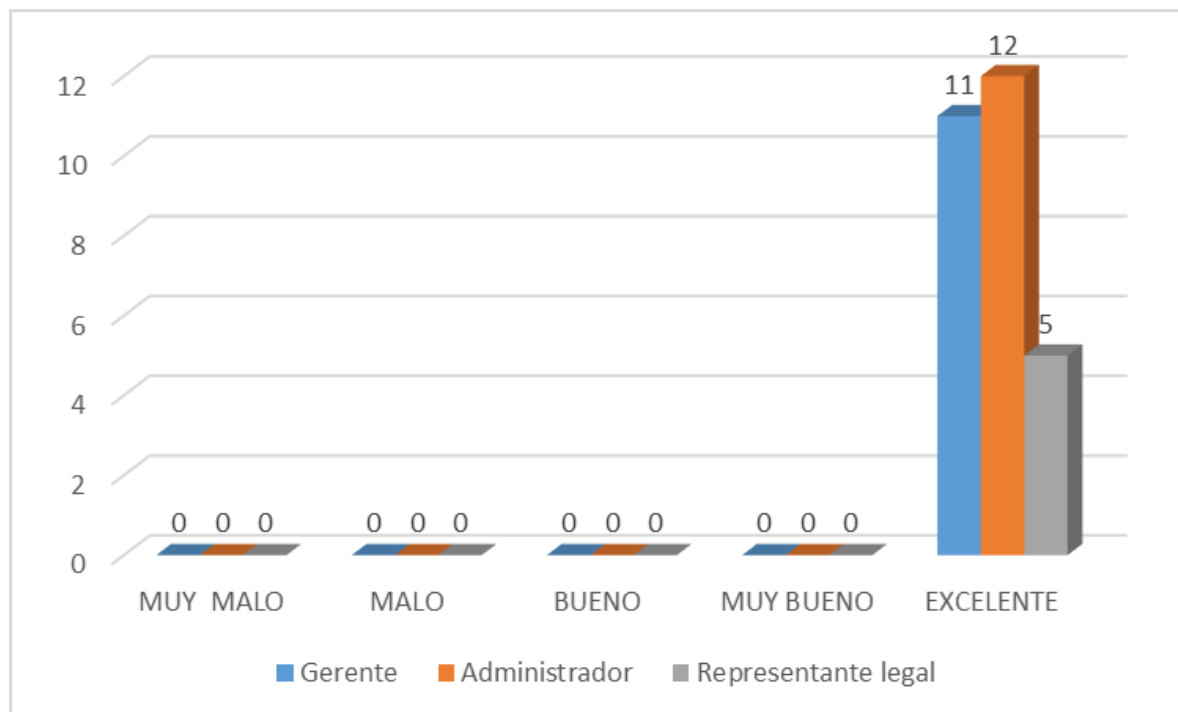
**Tabla 12. Calidad respeto a las manualidades.**

CARGO	MUY MALO	%	MALO	%	BUENO	%	MUY BUENO	%	EXCELENTE	%
Gerente	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	39,28
Administrador	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	42,86
Representante legal	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	17,86
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

El 100% de los encuestados consideraron la calidad en las manualidades con una calificación de 5 siendo esta la calificación más alta, lo cual indica que la empresa ofrece un excelente servicio de manualidades.

**Gráfica 12. Calidad respeto a las manualidades.**



Fuente: Encuesta a clientes de CARDERQUIM

## **2.7 APOORTE DE LOS PROCESOS COMERCIALES A LA PLATAFORMA CORPORATIVA**

El fin último de un negocio es vender, ya sean productos o servicios. Por eso, gestionar adecuadamente el ciclo de ventas en el plan comercial es uno de los procesos más determinantes a la hora de conseguir el éxito en una empresa; Un punto clave es que si desea que la empresa crezca de forma realista, constante y de forma controlada debemos conocer bien los procesos que realizamos, esto nos puede ayudar a resolver problemas graves, ya que conoceremos las preguntas básicas del qué hacemos, cómo lo hacemos y cuánto tardamos de forma muy realista<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Herrera, Jofana Tesis para optar por el título de Ingeniería Industrial. Diseño metodológico para el mejoramiento del sistema de inventario en la empresa opción logística integral. BARRANQUILLA 2013

## 2.8 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza el efecto de una debilidad.<sup>34</sup>

**Tabla N° 13. Matriz DOFA**

	<b>Debilidades (D)</b>	<b>Fortalezas</b>
	<p>Poco personal de ventas</p> <p>Poca capacitación al personal</p> <p>No hay programa de incentivos para el personal comercial</p> <p>Poco acompañamiento a los comerciales</p> <p>No se motiva al personal con reconocimiento</p>	<p>Buen nivel de directivos</p> <p>Talento humano con alto conocimiento para realizar las labores correspondientes</p> <p>Buen desempeño de los sistemas de información</p> <p>Personal competitivo</p> <p>Tarifas bajas</p> <p>Líder en innovación y nuevos diseños</p>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>
<p>Tendencia al crecimiento</p> <p>Ubicación estratégica en el Eje Cafetero</p> <p>Reconocimiento en el mercado</p> <p>Demanda de sus servicios para pequeñas empresas</p>	<p>Realizar investigaciones de mercado para saber a qué empresas se les puede brindar un servicio</p> <p>Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.</p> <p>Contratar personal idóneo para ventas.</p>	<p>Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda</p> <p>Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio</p>

<sup>34</sup> AMAYA Jairo, Gerencia: planeación & estrategia, 2014 Pág. 48



Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
Competencia	Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de los servicios	Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación
Precio	Realizar reuniones continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa	Ejecutar un programa de incentivo el cual motive al equipo de trabajo
Desempleo Poco crecimiento en la economía		

Fuente: elaboración propia

La empresa **CARDERQUIM** se encuentra en un momento de crecimiento y de reconocimiento en el mercado, se diseñó un área comercial definida con la cual las debilidades que se tenían se mitigaron; la empresa es rentable, pero estaba en zona de confort porque se limitaba en la búsqueda de clientes, debido a esto la empresa se encontraba estancada, lo que beneficiaba a la competencia para tomar ventaja sobre ella.

### **3. PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA CARDERQUIM**

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, el siguiente es el plan estratégico creado para el área comercial de **CARDERQUIM** teniendo como pilar cumplir con los objetivos comerciales y tomando las acciones necesarias para lograrlo.

**3.1.1 DEBILIDAD 1:** Poco personal de ventas.

**3.1.2 OBJETIVO 1:** Suplir la necesidad de contratación de personal de ventas.

**3.1.3 ESTRATEGIA 1:** Realizar proceso de selección de personal para incluir en la planta de la empresa trabajadores capacitados.

**3.1.4 TÁCTICA 1:** Selección de personal.

**3.1.5 INDICADOR NUMERO 1:** Contratación de 1 coordinador y 4 ejecutivos de ventas.

**3.1.6 FORMULA DEL INDICADOR=** Objetivo esperado contratar 1 Coordinador y 4 ejecutivos de ventas.

**3.1.7 DEBILIDAD 2:** Poca capacitación al personal.

**3.1.8 OBJETIVO 2:** Detección de necesidades, asesoramiento y seguimiento de los planes de formación de todo el personal.

**3.1.9 ESTRATEGIA 2:** Realizar capacitaciones a los asesores de ventas y coordinador comercial.

**3.1.10 TÁCTICA 2:** Realizar talleres mensuales sobre venta, marketing, tendencias de la moda, cuidado y trato al cliente, entre otras que se necesiten para la formación del personal.

**3.1.11 INDICADOR NUMERO 2:** Las actividades se realizarán mensualmente para los 4 asesores y el Coordinador Comercial.

**3.1.12 FORMULA DEL INDICADOR=** Número de colaboradores participantes /  
Total Colaboradores área comercial. Objetivo esperado  $\geq 80\%$ .

**3.1.13 DEBILIDAD 3:** No hay programa de incentivos para el personal comercial.

**3.1.14 OBJETIVO 3:** Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.

**3.1.15 ESTRATEGIA 3:** Establecer escalas de premios y porcentaje de comisión por cumplimiento en las ventas.

**3.1.16 TÁCTICA 3:** En la plenaria mensual dar a conocer el incentivo del mes y socializar mes a mes el porcentaje de ventas a realizar para alcanzar la comisión.

**3.1.17 INDICADOR NUMERO 3:** Las actividades se realizarán mensualmente para los asesores y el Coordinador Comercial.

**3.1.18 FORMULA DEL INDICADOR =** Número de colaboradores participantes / Total Colaboradores área comercial. Objetivo esperado  $\geq 80\%$ .

**3.1.19 DEBILIDAD 4:** Poco acompañamiento a los comerciales.

**3.1.20 OBJETIVO 4:** Realizar visitas de acompañamiento con los asesores por parte del coordinador comercial.

**3.1.21 ESTRATEGIA 4:** Realizar agenda de seguimiento.

**3.1.22 TÁCTICA 4:** Indicar mensualmente el acompañamiento que se le hará a cada asesor en las visitas a los clientes.

**3.1.23 INDICADOR NUMERO 4:** Las actividades se realizarán mensualmente para los 4 asesores y el Coordinador Comercial.

**3.1.24 FORMULA DEL INDICADOR =** Número de colaboradores participantes / Total Colaboradores área comercial. Objetivo esperado  $\geq 80\%$ .

**3.1.25 DEBILIDAD 5:** No se motiva al personal con reconocimientos.

**3.1.26 OBJETIVO 5:** Motivación del personal del departamento.

**3.1.27 ESTRATEGIA 5:** Resaltar la labor que hace cada colaborador e informar cual es el vendedor estrella del mes.

**3.1.28 TÁCTICA 5:** Informar mensualmente mediante comunicado y vía electrónica quien es el asesor estrella del mes resaltando la labor que desempeño para cumplir con los objetivos del mes.

**3.1.29 INDICADOR NUMERO 5:** Las actividades se realizarán mensualmente para los 4 asesores y el Coordinador Comercial.

**3.1.30 FORMULA DEL INDICADOR** = Número de colaboradores participantes / Total Colaboradores área comercial. Objetivo esperado  $\geq 80\%$ .

**Tabla 14. Relación presupuesto.**

PRESUPUESTO			
N º	TÁCTICA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Contratación 1 coordinador de ventas y 4 ejecutivos de ventas.	3'800.000	45'600.000
2	Realizar talleres mensuales	\$300,000	\$3,600,000
3	Incentivo del mes	\$500,000	\$6,000,000
4	Acompañamiento a los asesores	\$200,000	\$2,400,000
5	Asesor estrella del mes	\$20,000	\$240,000
Total		\$4,820,000	\$57.840,000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15. Matriz de plan estratégico.**

RESPONSABLE							
Nº	Debilidad	Objetivo	Estrategia	Táctica	Formula del Indicador	responsable	Presupuesto 12 Meses
1	Poco personal de ventas	Suplir la necesidad de contratación de personal.	Realizar proceso de selección de personal de ventas.	Selección de personal.	Contratación de 1 coordinador y 4 ejecutivos de ventas.	Gerencia	45'600.000
2	Poca capacitación al personal.	Detección de necesidades, asesoramiento y seguimiento de los planes de formación de todo el personal.	Realizar capacitaciones a los asesores de ventas y coordinador comercial.	Realizar talleres mensuales	# de colaboradores participantes / total de colaboradores del área de personal. Objetivo esperado ≥ 80%	Gerencia	\$3,600,000
3	No hay programa de incentivos para el personal comercial.	Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.	Establecer escalas de premios y porcentaje de comisión por cumplimiento en las ventas.	incentivo del mes	# de colaboradores participantes / total de colaboradores del área de personal. Objetivo esperado ≥ 80%	Gerencia	\$6,000,000
4	Poco acompañamiento a los comerciales.	Realización de visitas de acompañamiento con los asesores por parte del coordinador comercial.	Realizar agenda de seguimiento.	acompañamiento a los asesores	# de colaboradores participantes / total de colaboradores del área de personal. Objetivo esperado ≥ 80%	Gerencia	\$2,400,000
5	No se motiva al personal con reconocimientos.	Motivación del personal del departamento	Resaltar la labor que hace cada colaborador e informar cual es el vendedor estrella del mes.	asesor estrella del mes	# de colaboradores participantes / total de colaboradores del área de personal. Objetivo esperado ≥ 80%= 100%	Gerencia	\$ 240,00
5.	Poco personal con funciones de ventas	Satisfacer la necesidad de personal con función de ventas.	Realizar proceso de selección de personal, para incluir en la planta de la empresa trabajadores capacitados.	Selección de personal.	Contratación de 1 coordinador y 4 ejecutivos de ventas.  Objetivo esperado 1 Coordinador =100%  4 Ejecutivos de ventas: 100%	Gerencia	\$45'600.000
TOTAL							\$57'840,000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16. Cronograma de actividades.**

Diagrama de Gantt												
Tácticas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Realizar talleres mensuales												
incentivo del mes												
Acompañamiento a los asesores												
Asesor estrella del mes												

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades que se realizarán en un periodo de 12 meses tienen como fin darle un cambio a la empresa, dicho cambio consiste en aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores lo que conlleva a realizar las funciones y responsabilidades de una manera más eficiente, eficaz y con calidad, de este modo el servicio mejora y las ventas incrementan.

#### **4. CONCLUSIONES**

- Al momento de realizar el estudio empresarial en CARDEQUIM, ésta no contaba con un área comercial, y se logra evidenciar que por falta de ésta área los ingresos de la compañía no cubren con las expectativas de los accionistas.
- El área administrativa es la encargada actualmente de toda la operación comercial, situación que justifica el porque los niveles de ingreso no son los esperados ya que la actividad comercial no es propia del role de la gerencia administrativa y por tal motivo la actividad comercial era una actividad que se dejaba en un segundo plano
- No se cuenta con el número de personas adecuadas para realizar las actividades comerciales, ya que esta actividad comercial no es considerada por la gerencia una actividad importante
- Evidentemente como el gerente no posee un perfil comercial la consecuencia es que no logra satisfacer las expectativas de sus clientes internos y externos.
- La empresa no cuenta con un plan incentivos estructurado para los comerciales y demás áreas comprometidas que fomente el incremento de los ingresos
- La empresa no cuenta con un plan de capacitación y/o formación para los colaboradores que fomente una nueva cultura organizacional y que se oriente a buscar nuevos clientes
- Se evidencia que CARDEQUIM es una empresa orientada a mantener su operación actual y no a buscar nuevos clientes y como consecuencia de esta posición los incrementos en ingresos no son significativos
- A pesar de contar con un amplio portafolio de servicios, la empresa carece de un plan de mercadeo y medios que contribuya a que se divulguen efectivamente esos servicios en el mercado y contribuya a ampliar el portafolio de clientes, apoyando así la gestión de relacionamiento que hace la gerencia.

## 5. RECOMENDACIONES

- Crear un departamento comercial que permita desarrollar una estrategia de ventas que permita a la empresa profundizar en el mercado con su portafolio de servicios, con llevando a unos incrementos considerables en las ventas
- Empoderar al departamento comercial, para que se encargue de la función comercial y geste un cambio organizacional en la empresa llevando a CARDEQUIM a estar orientada a las ventas y no como esta hoy en día que esta orientada a la operación.
- Conformar el nuevo departamento comercial con personal que tenga perfiles idóneos y muy orientados hacia la venta; adicionalmente fomentando el liderazgo en sus miembros.
- Desarrollar campañas que motiven a los clientes a continuar con los servicios de CARDEQUIM, adicionalmente trabajar con el personal de la empresa para que conozcan el portafolio de servicios, los clientes y la importancia que tiene su trabajo para el crecimiento de la empresa, de esta forma se va generando un nuevo clima organizacional que hará que los funcionarios se comprometan con el desarrollo de la empresa.
- Desarrollar un plan de incentivos, que permita que los vendedores se motiven a traer más ingresos.
- Desarrollar un plan de capacitación y/o formación al equipo comercial para que fortalezcan sus competencias comerciales, ahonden en el conocimiento del portafolio y así puedan cumplir sobresalientemente las funciones asignadas.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AMAYA Jairo, Gerencia: planeación & estrategia, 2014.
- ARIAS G Fideas, El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta, 2012.
- BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 905 de 2004 (agosto 2) diario oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004.
- DEL ARCO ASENSIO Eva, VÁZQUEZ BLÚMER Beatriz, empresa e iniciativa emprendedora 2ª Edición Paraninfo
- ESLAVA José de Jaime, Finanzas para el marketing y las ventas: Cómo planificar y controlar las ventas como planificar y controlar la gestión comercial, 2ª Edición Madrid 2015.
- GARRIDO, Aurora La gestión de la relación con los clientes (crm) como estrategia de negocio. Málaga 2008.
- GOMEZ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica 11ª Edición 3R Editores, 2014.
- SOTO, Gabriel. Entrenamiento para vendedores. Norma. Edición 21.

## ANEXOS

### Anexo 1. FORMATO ENCUESTA

<b>Encuesta de evaluación CARDERQUIM</b>					
<b>1. Datos de contacto de la empresa</b>					
Razón Social:					
Dirección:					
Teléfono:					
Ciudad:					
Nombre del encuestado:					
Cargo:					
Fecha:					
Hora:					
Para la siguientes preguntas realice una X a la respuesta que se aproxime a su realidad					
<b>2. Preguntas generales de trato, uso y recomendación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>		
¿Recibe usted un trato cordial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Se le da respuesta a lo que usted solicita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
¿Ha recomendado usted a CARDERQUIM a otras empresas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Valore de 1 a 5 las siguientes opciones, siendo 1 la de menor valor para calificar y 5 la de mayor valor.					
<b>3. Atención al cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Trato y amabilidad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia y rapidez en la solución de un problema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Servicio Ofrecido</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad para solicitar el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez de adaptación por parte CARDERQUIM con diseños entregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Producto</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad en general del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad respecto a los procesos de teñido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad respecto a las manualidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anexo 2. FORMATO ENTREVISTA

### **PREGUNTAS**

1. ¿Cuál es el tiempo transcurrido desde que se construyó la empresa?
2. Número total de empleados fijos en la empresa, número de empleados eventuales por año o periodo.
3. La empresa tiene definida por escrito la Misión y Visión, están enfocadas hacia la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, a través de la mejora continua de los procesos.
4. Ha reflexionado sobre el futuro de la empresa las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a dónde quiere llegar.
5. Tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo, Tiene claro cuáles son las ventajas competitivas y como quiere que el cliente lo vea.
6. ¿Cómo piensa que puede mejorar la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio?